

COMPTE RENDU DE CONFERENCE
(organisée par le [Réseau des Formateur UGS](#))

PHILIPPE BIGOT – SAMEDI 16 NOVEMBRE 2013
([Vidéos YouTube cliquez ICI](#))

Introduction de la conférence par Catherine Eymery, présidente du Réseau des formateurs UGS.

Elle rappelle l'étymologie du mot « accompagner » : marcher avec un compagnon, se joindre à quelqu'un, marcher ensemble, pour aller là où il va.
L'idée est de l'aider dans sa progression, ne pas lui imposer un changement.

Présentation de Philippe Bigot par Monique Lafont

Le Coaching Orienté Solution est une approche constructiviste.
C'est se consacrer à la solution plutôt qu'au problème, qui est forcément intime et complexe.
Cette méthode est fondée sur l'écoute et le langage.
Monique Lafont interpelle la salle sur le sens parfois réduit du mot « coaching » à la notion sportive de l'entraîneur.
Philippe Bigot est resté selon elle à l'écart des deux grands travers du coach : la manipulation et la toute-puissance.

Avant de démarrer la conférence, un premier travail est proposé dans la salle, en petits regroupements, avec pour consigne de dégager une première série de questions :

- quel est le lien entre entraîneur et accompagnateur ?
- peut-on modéliser un problème ?
- y a-t-il divorce total entre analyse de problème et proposition de solution ?
- à quel moment bascule-t-on sur la manipulation ?
- le travail sur soi du coach amènerait-il les limites de son propre coaching ?
- la nécessité de supervision du coach
- comment mesure-t-on les effets du coaching ?
- y a-t-il un code de déontologie ?
- comment éviter la toute-puissance ?
- faut-il être psy pour être coach ?

Conférence de Philippe Bigot

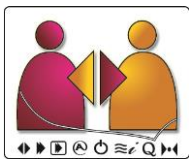
Le mot **coach** pose un certain nombre de difficultés liées au changement de champ possible : il y a beaucoup de significations pour ce mot.
On ne peut pas évacuer toutes ces significations à l'instar de la figure de l'entraîneur.

Sa définition du coaching :

Accompagnement de la personne dans son rapport au travail et la mobilisation de ses compétences comportementales en situation professionnelle.

Pour lui le coaching a un effet de développement personnel MAIS ce n'est pas du développement personnel.

Le coaching dans le champ professionnel apporte quelque chose qui n'existait pas avant.



Les sources du coaching Orienté Solution

L'école de Palo Alto (courant des thérapies brèves et des nouvelles communications).
Mais plutôt sur la résolution de problèmes.

Dans les années 80 : autre courant issu de Palo Alto => Solution-Focused, porté par Steve de Shazer et Insoo Kim Berg.

Une approche « non connotée », pas du tout développement personnel, pas instrumentale.

3 repères

1/ Un étayage conceptuel issu du constructionnisme social « Bergen et Luckmann » 1966
« La connaissance est une création linguistique qui se développe et se négocie à travers nos interactions sociales ».

2/ Une approche « post-structuraliste »

Le dialogue permet de construire à la fois le problème et la solution.

C'est le langage qui permet ces constructions et permet aussi de créer de nouvelles réalités.

Quand la personne parle on entend une forme de réalité du problème et pas le problème.

Le problème n'est pas un objet.

On part du principe que c'est une description possible de la réalité.

⇒ il y a donc des marges de manœuvre.

On ne focalise pas sur le problème, on focalise sur les compétences, les objectifs et les solutions.

La notion de solution se réfère à la notion d'objectif et non pas de problème.

Le coaching est mis en place pour atteindre l'objectif et non pas pour résoudre le problème.

Pour autant, cela ne veut pas dire que l'on fait disparaître les problèmes.

Quelques postulats...

1/ La solution n'est pas dans la description du problème

Le problème c'est sa description.

= *ce qui fait le problème c'est la façon dont il est énoncé.*

On focalise sur l'individu dans son contexte (et non pas sur l'individu lui-même).

L'environnement agit sur les problèmes : ce qui n'en était pas un dans un contexte peut le devenir dans un autre.

Il faut regarder également la place que se donne l'individu vis-à-vis du problème.

C'est dans l'agencement des pièces du puzzle que se trouve le problème, pas dans le puzzle lui-même.

2/ Les personnes rencontrent des problèmes parce qu'elles ont des objectifs

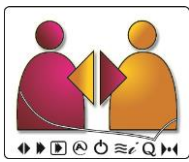
L'objectif n'est rien d'autre que le prolongement du problème.

C'est parce qu'il y a un objectif présent pour la personne que quelque chose prend le statut de problème.

3/ Le client est l'expert du changement

C'est lui qui sait et qui a les moyens de construire sa solution.

Philippe Bigot aborde l'individu comme un être plein et entier, porteur de potentialité, de capacité créative, et non comme une personne en déficit.



www.formateurs-ugs.fr

4/ Le changement est naturel, le focus est dans la créativité.

Ne pas changer est coûteux.

« Il faut savoir changer pour rester soi-même » - Simone de Beauvoir

Le but du COS est d'identifier ce mouvement chez la personne et pouvoir le libérer.

Je perds ma créativité lorsque je ne peux plus façonner le monde qui m'entoure.

Créativité = s'adapter, utiliser ses compétences et ses capacités à s'adapter au monde qui nous entoure.

5/ La résistance n'existe pas

La résistance c'est le sens donné à certains signes.

Ex : si le client ne met pas en place son plan d'action après le coaching, on peut interpréter cela comme de la résistance.

Mais on peut le voir différemment : il n'a pas suivi son plan d'action donc il coopère.

C'est un autre parti pris : le coaché engagé dans cette démarche ne peut que coopérer.

Quoi qu'il fasse, il coopère.

Orienté résistance : « de quoi auriez-vous besoin pour mettre en œuvre votre plan d'action ? » => recherche de causes

Orienté coopération : « qu'avez-vous fait à la place et qui contribue à l'atteinte de l'objectif ? » « qu'est-ce qui a été mis en œuvre et qui est utile ? » => on le positionne en adulte, sans lui demander de se justifier.

6/ Les solutions sont simples

L'important c'est de déclencher des premiers pas. On n'est pas forcé d'envisager une solution complète finalisée.

La solution n'est pas à trouver, elle est à construire.

Le but est que la personne commence à agir dans son quotidien un peu différemment de d'habitude.

Il ne faut pas partir sur des solutions trop ambitieuses, il faut faire simple.

Question de la définition de l'objectif de l'accompagnement

Le besoin d'accompagnement se place sur où les gens veulent aller.

Il faut définir un objectif raisonnable.

L'objectif au démarrage de l'accompagnement est défini le plus précisément possible et il est contractualisé.

Mais il n'est pas gravé dans le marbre. On ne connaît l'objectif réel atteint qu'à la fin.

La personne peut aussi trouver autre chose que ce qu'elle attendait.

Question de la salle concernant le lien avec le concept de négativité (Ardoino)

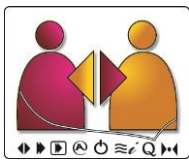
(on revient sur la notion « il n'y a pas de résistance »)

Si l'engagement n'est pas volontaire et que le coaché est non décisionnaire il y a possibilité de résistance.

Mais si le coaché est volontaire et décidé, pour Philippe Bigot ce raisonnement ne tient pas.

En cas de **coaching prescrit** il peut y avoir 2 niveaux d'objectifs : celui du prescripteur et celui du collaborateur.

Si le collaborateur veut changer d'objectif en cours de route, le coach est tenu de respecter le cadre.



www.formateurs-ugs.fr

Il ne s'agit pas d'investiguer pour faire sortir des sujets qui ne sont pas exprimés, par exemple des sujets implicites. Si le client n'amène pas le sujet, je ne vais pas supposer que le sujet existe.

Je travaille avec ce qui est dit, et non pas à partir d'un implicite qu'il faut débusquer. Si le client a de bonnes pratiques, regardons les aussi.

La logique d'intervention du COS

Coopérer / Construire / Agir

Coopérer

Prendre la personne « au sérieux »
Construire la meilleure façon de coopérer

Construire

Développer le langage des « possibles »
Construire des récits sur les solutions

Agir

Expérimenter (entre les séances)
Créer

On ne peut résoudre un problème avec les habitudes pensées à l'origine de ce problème.

Un problème sans solution est un problème mal posé. Einstein

Agir avec le problème

Définir le problème = s'entendre avec le problème sur lequel on veut travailler.

Etablir différents points de vue sur le problème.

Il faut le redéfinir pour qu'il soit « travaillable ».

Il y a donc un travail à faire sur la formulation du problème.

Exemple

« Je suis timide » = « intravaillable »

En plus c'est individualisé par le « je ».

Comment trouver d'autres points de vue à ce problème ? Quels sont les autres sens possibles ?

« **mon** problème, c'est le temps nécessaire qu'il faut que je prenne pour prendre la parole »

J'en ai besoin pour définir précisément dans ma tête ce que j'ai à dire.

Le coach amène la personne à glisser sur les différents sens possibles.

Il faut connoter positivement le problème = ce qu'il y a de bien dans le problème.

Vigilance : le coach doit s'assurer au départ que le problème relève bien du coaching

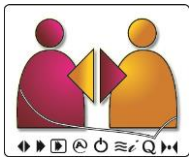
Si le problème est de l'ordre de la souffrance, ça ne relève pas du coaching.

Si on ne peut pas lutter contre, il faut faire avec.

La solution peut être :

- une action qui a fait la différence
- une adaptation à une nouvelle situation
- un bricolage, pour trouver des aménagements
- des compétences comportementales mobilisées autrement
- pouvoir faire mieux avec le problème

Vigilance : les gens s'accrochent à leur problème, ils ne veulent pas complètement s'en débarrasser. Il ne faut pas se battre mais trouver le moyen de faire avec.



www.formateurs-ugs.fr

2 discours dans le COS

- les récits de changement : qu'est-ce qui se passe après ? quelles différences ?
- les récits de solution : ce qui peut être fait, ce qui peut être mobilisé

Entre les séances

Plan d'action

- ce qui est utile
- ce que la personne décide de faire

Tâches : prescrites par le coach

- observation
- continuation
- comme si
- prédiction

Ce sont des mises en situation qui permettent de faire émerger des ressources.

Le fil de la séance

QQVM : qu'est-ce qui va mieux ?

Quels objectifs et quels changements ?

Compétences comportementales (ce qu'on peut faire et ce qui est mobilisable)

Feed-back de fin de séance

COS : quelques caractéristiques

Amener le client à faire un pas de côté, à se décaler.

Laisser la place au coaché.

6 séances dans tous les cas.

Le travail du coach est de créer les déclencheurs nécessaires qui doivent arriver au bout de 2-3 séances.

Il faut donc aller vite.

Suite à des mini-ateliers qui ont permis aux groupes de réfléchir aux propos de Philippe Bigot, une liste de questions a été dressée auxquelles l'intervenant apporte ses réponses.

Le cadre

Plusieurs associations de coaching (US, France) ont fabriqué des codes de déontologie.

Contrat : un contrat est passé avec une personne/prescripteur.

Nombre de séances : on peut laisser ouvert ou donner un nombre de séances au départ.

Le coaching doit s'arrêter, il doit avoir un début et une fin.

On peut jouer de la temporalité entre les séances et ajuster le dispositif grâce à cela.

Résultats

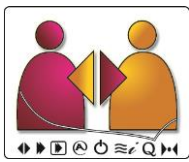
Il est possible de mettre en marche une démarche mobilisatrice en 6 séances. Philippe Bigot croit beaucoup au temps court.

On crée des conditions où on commence à travailler des compétences, on attend ensuite un effet boule de neige.

Même un très mauvais coach peut avoir des résultats.

Effet placebo : le fait de s'engager dans une démarche produit déjà un effet.

Le coach peut se tromper dans sa boîte à outils, ce n'est pas grave, ce n'est pas ça qui fait le coaching.



Les capacités du coach

Capacité à poser un cadre adapté au besoin de la personne et à le tenir.

Capacité à s'installer dans une posture de non savoir à la place du client. Il faut se tenir une sorte de renoncement à exercer le pouvoir, une position haute sur la personne.

Capacité à écouter, à accueillir la personne.

Capacité à poser des questions, et à poser les questions qu'il serait utile que la personne se pose.

Cela suppose un peu de cheminement personnel chez le coach, notamment sur l'écoute, apprendre à distinguer ce qui nous appartient, ce qui appartient à l'autre.

A repérer notre subjectivité.

Le coach doit apprendre à se connaître et être à l'écoute de lui, de repérer ses besoins, ses ressentis, ses émotions.

Le coaching convoque l'altérité.

La distance par rapport au coaché c'est la distance que je peux avoir vis-à-vis de moi.

C'est plutôt un métier de la maturité, notamment *via* le travail sur soi.

Supervision : intéressant d'avoir un espace de parole quand on fait un métier d'écoute.

Pré-requis pour être coach

Pas de parcours type

Souvent on se demande ce qu'on pourrait faire de son expérience ? Si on peut la mettre au service de l'accompagnement.

Cependant il est important de se former au coaching.

Le coaching ne se joue pas sur les méthodes ou les outils, plutôt dans la posture, la relation, le cadre.

Toutes les approches sont intéressantes.

Dérives

Dérive magique : le coaché va trouver sa solution de façon quasi magique

Dérive instrumentale : techniques et outils surabondants au détriment de la parole (et de la place du coaché)

Dérive para-thérapeutique : coach qui se prend pour un psy, manque de clarté dans le cadrage.

Contre-indications

Si pas de demande = coaching prescrit

Cas de conscience morale : si par ex à la réussite du coaching est liée une menace de licenciement du collaborateur.

Si le problème relève d'une souffrance psychologique, il faut tâcher de savoir si c'est une pathologie ou psycho-pathologie.

Cas du burn-out : ne relève pas du coaching.

Coaching d'équipe

Il s'agit d'un autre dispositif mais la position du coach est similaire. Les supports sont différents, le coach a une fonction d'animation qu'il n'y a pas dans le coaching individuel.

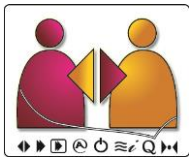
Question du coaching scolaire : possible mais vigilance sur la position du coach. On serait plutôt sur la guidance.

Supervision

C'est mieux, cela préserve des dérives. Permet de déposer ailleurs ce que l'on a entendu. Garantir son hygiène professionnelle.

Il est compliqué de rester coach car ça expose/engage/implique, on en sort pas complètement indemne.

La supervision c'est aussi une obligation déontologique.



www.formateurs-ugs.fr

Courants du coaching

- comportementalistes / cognitifs (PNL, développement personnel...)
- analytique / psychanalytiques (Freudiens, Youngiens...)
- psycho dynamiques (Gestalt, bioénergie...)
- systémiques (Palo Alto, orientation solution, psycho familiale...)

Ca fait partie de la démarche de choisir son coach (en rapport avec la méthode utilisée).

Emotions

C'est un élément de travail, face à une situation, les émotions ressenties.

Fait partie du système mais ce n'est pas le système.

Le but ce n'est pas de faire disparaître les émotions. Comment les émotions peuvent devenir des alliés.

Changement durable

Un coaching rapide amène-t-il un changement durable ?

Pas de corrélation entre durée du coaching et durée du changement.

Il faut que ce soit le bon moment.

La personnalité n'est pas transformée à la fin d'un coaching mais la personne gère mieux certaines situations.

Réseau des Formateurs UGS
Valérie Athanase